



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## **Interorganisatorisk styring i Shared Service Centre**

*Økonomistyringens muligheder og udfordringer*

Harritz, Daniel

*Published in:*  
Samfundslederskab i Skandinavien

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Harritz, D. (2011). Interorganisatorisk styring i Shared Service Centre: Økonomistyringens muligheder og udfordringer. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 27(2), 187-215.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Interorganisatorisk styring i Shared Service Centre: Økonomistyringens muligheder og udfordringer

Af Daniel Harritz\*

*I den offentlige sektor er der en stigende udbredelse af Shared Service Centre (SSC). Men der er endnu meget lidt viden om de interorganisatoriske styringsproblestillinger, der opstår når et SSC oprettes. I denne artikel præsenteres, ud fra et interorganisatorisk perspektiv, en styringsramme der bygger på en rationel organisationsøkonomisk tankegang, og som indeholder en klassifikation af økonomistyringen i tre styringselementer: resultat, adfærd og socialstyring. Rammen er tiltænkt at bidrage med dels en bred indsigt i forskellige styringstiltag, der kan iværksættes i samarbejdet mellem kunderne og SSC, og dels hvilken konkret styringsmæssig betydning de forskellige tiltag har. Forklaringskraften i styringsrammen undersøges gennem et interviewstudie med 11 respondenter som alle arbejder med at designe styring i samarbejde mellem SSC og kunderne.*

## A. Introduktion<sup>1</sup>

Store forhåbninger om besparelser og effektiviseringsgevinster har i de senere år medført, at det er blevet mere udbredt at samle administrative støtteaktiviteter i Shared Service Centre (SSC) i den offentlige sektor (Ulbrich 2005; Janssen & Joha, 2008; Finansministeriet, 2008). Men som blandt andre Becker *et al.* (2009) og Hochstein *et al.* (2009) påpeger, så har udbredelsen også sat fokus på, at der fortsat mangler meget viden, om hvad udflytningen og samlingen af støtteaktiviteter egentlig har af betydning for de medvirkende virksomheder, og dermed også at der behov mere indsigt hvad der egentlig karakteriserer SSC. I den forbindelse har forfattere som Ulbrich (2005), Walsh *et al.* (2008) samt Dollery & Grant (2010) peget på at der særligt mangler indsigt i håndteringen de samarbejds-mæssige udfordringer der opstår når støtteaktiviteterne udflyttes, og der skal etableres et tværorganisatorisk samarbejde. Dette

**En stigende udbredelse af Shared Service Centre**

\* Daniel Harritz er Cand. scient. adm. og Deloitte stipendiat ved Institut for Økonomi & Ledelse på Aalborg Universitet.

har resulteret i generelle uklarheder omkring hvordan etableringen af dette samarbejde skal understøttes, og hvordan samarbejdet på linje med centraliseringsgevinster kan medvirke til at de forventede besparelser og effektiviseringsgevinster opnås.

**Hvad karakteriserer et SSC**

Netop en større indsigt i selve samarbejdsdimensionen og håndteringen af de udfordringer der knytter sig hertil, fremstilles også som særdeles vigtig i de bøger der er udgivet om SSC. Eksempelvis peger Bergeron (2003) i en af de nyere bøger om SSC, at etableringen af et servicecenter ikke kun drejer sig om centralisering af støtteaktiviteter, men også om at udvikle de muligheder der kan skabes gennem samarbejdet mellem SSC og virksomhederne. Den oprindelige tanke var dermed at et SSC skulle fungere som en semi-autonom enhed, en forretning i forretningen, og at forholdet mellem SSC og virksomhederne skulle antage karakter af et tæt kunde-leverandør forhold.

**Samarbejde og styringen er omdrejningspunktet**

Drages der paralleller fra Bergerons (2003) opfattelse af SSC, og det førnævnte behov for større indsigt i samarbejds-mæssige forhold i den offentlige sektor. Påpeger Dollery & Grant (2010) specifikt at SSC, i stedet for at blive anvendt til samarbejde og udvikling, udelukkende benyttes som en måde at centralisere støtteaktiviteter på. Det betyder ifølge Dollery & Grant (2010) at man i den offentlige sektor dels endnu mangler at indfri det potentiale der kan opnås gennem samarbejdet, og dels at etableringen af servicecentre samtidig har medført stor utilfredshed blandt de medvirkende virksomheder. En utilfredshed som udspringer af at virksomhederne i stedet for nye servicemuligheder og et tæt samarbejde, har oplevet indskrænkning af serviceniveauet, og en reduktion i muligheder for at påvirke samarbejdets udformning og serviceindhold.

Men på trods af at der derfor fremstår et stor behov for større indsigt i selve samarbejdsdimensionen, mangler der endnu konkrete forskningsmæssige bidrag, der specifikt sætter fokus på hvordan samarbejdet skal håndteres og styres.

**En inter-organisatorisk analysevinkel**

**1. Artiklens analysevinkel og formål**

Formålet med denne artikel er derfor at bidrage med viden omkring håndteringen og styringen af samarbejdet mellem SSC og kunderne gennem et kvalitativt interviewstudie, hvor styringen af samarbejdet analyseres og forstås ud fra et interorganisatorisk økonomistyringsperspektiv (jf. Dekker, 2004; Coletti *et al.*, 2005; Kraus & Lind,

2007; Dekker, 2008; Vélez *et al.*, 2008). Der hentes især inspiration i den del af den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur, hvor fokus er på, hvordan forskellige styringstiltag benyttes til at understøtte de koordinationsbehov der opstår i transaktionshåndteringen og behovet for gensidig tilpasning og ensretning i samarbejdet.

Til det formål er Ouchis styringsramme til organisatorisk styring meget udbredt i litteraturen (Langfield-Smith & Smith, 2003; Dekker, 2004; Dekker 2008). Grunden til dette er, at Ouchis styringsramme er baseret på tre styringselementer: resultatstyring, adfærdstyring og socialstyring, der samlet set bidrager med en omfattende mulighed for at undersøge brugen og betydningen af dels formaliserede styringstiltag i form af kontrakter og procedurer, og dels til livsvækkende styringstiltag som interaktionshåndtering og fællesbeslutningstagning, i styringen af et interorganisatorisk samarbejde.

Opsummeret betyder det at økonomistyringsforståelsen i artiklen, i lighed med Kale *et al.* (2000) og Dekker (2004), er funderet i en rationel organisationsøkonomisk forståelse. Formålet med artiklen er dermed ikke at undersøge, hvordan økonomistyringen eksempelvis kan bidrage til at skabe kreativitet, refleksion, relationer og samspil i det faglige produktive arbejdsmiljø i et interorganisatorisk samarbejde (jf. Melander; Mouritsen & Thrane, 2006), som også er vigtige aspekter af økonomistyringens formål.

Ligeledes er det heller ikke artiklens formål, at analysere dynamikken i etableringen af et SCC; i forhold til hvordan forståelsen af samarbejdet opbygges over tid og gennem translation tilpasses parternes behov og muligheder og hvor udviklingen og implementeringen af forskellige styringstiltag er en kontinuerlig og foranderlig proces (jf. ref.).

I stedet er det hensigten med artiklen at bidrage med viden om styringen i SSC på to centrale områder: For det første at bidrage med viden om, hvad der påkræves for at opbygge et godt og effektivt samarbejde mellem SSC og kunderne. For det andet at præsentere et mere detaljeret billede af, hvordan samarbejdet mellem SSC og kunderne tilrettelægges og i den forbindelse hvilke styringstiltag, der kan benyttes med henblik på at sikre at samarbejdet styres til alle parter tilfredshed.

<b>Artiklens struktur</b>	<b>2. Oversigt over artiklens indhold</b> Den resterende del af artiklen er struktureret således, at der først vil blive redegjort for tilrettelæggelsen af den økonomiske styring i SSC i afsnit B, ved at tage udgangspunkt i selve ideen med at etablere et SSC. Det leder frem til, at SSC bedst kan karakteriseres som et interorganisatorisk samarbejde, hvilket skaber et afsæt til en klassifikation af forskellige styringstiltag i forhold til de tre styringselementer, og dermed en forståelse af hvordan den samlede styringsramme kan understøtte styringen i samarbejdet.  Herefter gennemgås artiklens undersøgelsesmetode i afsnit C, hvilket efterfølges af et analyseafsnit D der undersøger den styringsmæssige betydning af de styringstiltag der anvendes i forhold til den valgte styringsramme. Artiklen afsluttes med afsnit E, der indeholder en konklusion og perspektivering af de videre forskningsmuligheder.
---------------------------	--

<b>En gammel ide i den private sektor</b>	<b>B. Den økonomiske styring i SSC</b> På trods af at SSC stadig er en relativ ny organisationsform i den offentlige sektor, kan selve ideen med at samle administrative støtteaktiviteter i et SSC, spores tilbage til firmaer som General Electric og Baxter Healthcare, der allerede i 80'erne arbejdede med ideen (Ulbrich, 2006). Ligeledes har en række af de større private danske virksomheder etableret servicecentre for f.eks. regnskabsfunktioner og IT samt samlet andre støttefunktioner indenfor f.eks. HR, lønadministration, bygningsdrift etc. i organisatoriske enheder, der styringsmæssigt har tilsvarende rolle som de rent administrative aktiviteter.  Konkret i den offentlige sektor udspringer interessen for SSC givetvis af den udvikling som New Public Management (NPM), har undergået i de senere år (jf. Osborne, 2010). En udvikling hvor ansvaret for den offentlige serviceproduktion, i stort omfang, flyttes fra udelukkende at være placeret hos den enkelte offentlige virksomhed, til i højere grad at være et fælles ansvar på tværs af offentlige virksomheder. Ifølge Christensen & Lægreid (2007) har denne udvikling fået prædikatet »joined up government« eller »whole of government«, som dækker over de forskellige samarbejdstiltag der iværksættes i den offentlige sektor. Eksempelvis har dette, udover udbredelsen af SSC i den offentlige sektor, også ført til etableringen
---	---

af andre former for interorganisatorisk samarbejde, som offentlig-privat samarbejde og udlicitering. I forhold til SSC var det ifølge Ulbrich (2005) særligt lande som New Zealand, Australien og England, der i begyndelsen førte an i brugen af SSC. Men i de seneste år har også lande i resten af Europa og i Skandinavien igangsat store SSC projekter (Dollery & Akimov, 2007; Finansministeriet, 2008; Burns & Yeaton, 2008; Walsh *et al.* 2008).

Selvom anvendelsen af SSC i den offentlige sektor på en måde kan anses som en del af ændringerne i NPM-forståelsen, kan udbredelsen også tilskrives de forventninger, der er til SSC i den offentlige sektor (Finansministeriet, 2004; Finansministeriet, 2008). Forventninger der for det første omhandler forhåbninger om stordriftsfordele og forbedret ressourceanvendelse, ved at samle støtteaktiviteter fra flere offentlige virksomheder i en ny organisation. For det andet også de muligheder og fordele, der kan opnås gennem en bedre fælles koordinering, strukturering og udvikling af best practice på tværs af virksomhederne (jf. Bergeron 2003). Konkret benyttes der i den danske offentlige sektor, en rapport udarbejdet af konsulentvirksomhederne Hackett Group og Accenture (Hackett & Accenture, 2005) der viser, at hvis de ovenstående muligheder udnyttes kan der opnås en besparelse på op til 40 % i forhold til normal praksis ved at danne et SSC (jf. Finansministeriet, 2008).

**To ting der driver udbredelsen af SSC i den offentlige sektor**

På trods af de store forhåbninger har flere studier vist, at det er vanskeligt at opnå de forventede resultater (Ulbrich, 2005; Janssen & Joha, 2006; Wagenaar, 2009; Dollery & Grant, 2010). Dollery & Grant (2010) peger på, at den primære grund hertil er, at der er en tendens til udelukkende at fokusere på de fordele som centralisering og stordriftsmuligheder bidrager med, og dermed negligere at fordelene ved at etablere et SSC også omhandler opbygningen af et tæt samarbejde. Konkret har den ensidige fokusering på opnåelsen af store besparelser medført, at kundernes servicebehov er blevet nedtonet, hvilket har ført til opbygningen af skyggeaktiviteter og en generel utilfredshed med SSC.

**Men det har vist sig svært at opnå disse fordele**

Som konsekvens af de nævnte vanskeligheder har både Wagenaar (2009) og Dollery & Grant (2010) fremhævet, at centraliseringen af støtteaktiviteter ikke skal overskygge betydningen af de fordele som et tæt og dynamisk samarbejde kan muliggøre. Særligt peges der på de fælles koordinering og struktureringsmuligheder som samarbej-

det kan resultere i, og som kan være med til at videreudvikle både kunderne og SSC.

Men denne erkendelse udspringer ikke af at betydningen og styringen af samarbejdet, har været et eksplicit fokus område hos hverken Wagenaar (2009) og Dollery & Grant (2010). I stedet var hensigten i begge artikler at bidrage med en bedre og bredere indsigt i de forskellige udfordringer der opstår i forbindelsen med etableringen af servicecentre i den offentlige sektor. Dermed kan artiklerne ikke benyttes i forhold til mere præcise anvisninger omkring, hvordan samarbejdet mellem SSC og kunderne egentlig skal håndteres, og i den forbindelse struktureres.

### Tre ting der karakteriserer et SSC

#### 1. SSC i et interorganisatorisk perspektiv

I forsøget på at komme en forståelse af samarbejdsdimensionen nærmere, tages der indledningsvis udgangspunkt i et litteraturstudie af SSC, udført af Hochstein *et al.* (2009). Formålet med deres artikel var at samle den sparsomme og meget forskelligartet forståelse af SSC i en samlet karakteristik til anvendelse i den fremtidige forskning af SSC. I denne artikel er deres forståelse af SSC, for overskuelighedens skyld, grupperet i tre punkter, hvilket medfører at SSC har følgende karakteristika:

- SSC er en selvstændig enhed, hvori der centraliseres støtteaktiviteter
- SSC skal servicere forældre-virksomheder som kunder, og på den måde agere som en selvstændig forretning
- Samarbejdet mellem SSC og kunderne skal prioriteres højt og SSC skal levere services der imødekommer kunderne behov

Dermed viser studiet af Hochstein *et al.* (2009), at der i litteraturen er stor fokus på samarbejdets betydning, og det påpeges også at der fortsat mangler konkret viden omkring selve designet og styringen af samarbejdet. Men artiklen bidrager ikke med specifik viden omkring udformningen og styringen af samarbejdet, ud over at det nævnes at brugen af Service Level Agreements (SLA) der bedst kan sammenlignes med en kontrakt mellem parterne, synes at være det mest centrale styringstiltag i styringen af samarbejdet. På trods af dette medvirker artiklen til at præcisere at dannelsen af et servicecenter på den ene side handler om at centralisere støtteaktiviteter for at opnå stordriftsfordele og standardiseringsmuligheder, men på den anden side at centraliseringen skal balanceres af decentralisering

gennem opbygningen af SLA'er, der skal sikre enighed mellem parterne omkring grundlaget for samarbejdet.

Men selvom brugen af SLA'er dermed fremføres som et centralt styringstiltag der skal sikre at der er balance mellem centralisering og decentralisering ved at sikre et stærkt kundefokus, mangler der stadig, som påpeget af Strikwerda (2006), Janssen & Joha (2008) og også Hochstein *et al.* (2009) viden om dels hvad en SLA skal indeholde, og dels hvilke andre styringstiltag der skal implementeres for at sikre at samarbejdet understøttes. Opsummeret er litteraturen om SSC derfor på nuværende tidspunkt begrænset i forhold til en mere detaljeret forståelse af indholdet og omfanget at de styringstiltag der skal anvendes i samarbejdet.

**Balancen mellem centralisering og decentralisering**

## **2. Økonomistyringens betydning i et interorganisatorisk samarbejde**

Som nævnt indledningsvis kan litteraturen om interorganisatorisk økonomistyring derfor med fordel inddrages til at udvikle en bedre forståelse af hvilke styringstiltag der kan anvendes i et interorganisatorisk samarbejde og hvordan de skal konfigureres. I den forbindelse har den voksende interesse for samarbejde, både i den private og i den offentlige sektor (jf. Osborne, 2010), også medført et stigende antal artikler der undersøger de styringsmuligheder og udfordringer der opstår når et interorganisatorisk samarbejde etableres (Caglio & Ditillo, 2008).

**Økonomistyring i et interorganisatorisk perspektiv**

Men det voksende antal artikler har samtidig også skabt to yderpunkter i interorganisatoriske økonomistyringslitteratur (Håkansson & Lind, 2007; Caglio & Ditillo, 2008; Berry *et al.* 2009) og som gør at litteraturen overordnet set kan opdeles i to grupper. Den første gruppe, der også repræsenterer den mest anvendte fremgangsmåde, indeholder studier som er særligt interesserede i at undersøge, hvordan specifikke styringstiltag, som »open book accounting« (Kajüter & Kulmala, 2005), »transfer pricing« (Mouritsen & Thrane, 2006), og »informationssystemer« (Cugenesan & Lee, 2006) m.fl., kan medvirke til at skabe stabilitet og styring af transaktionen og informations flowet mellem samarbejdende virksomheder. I kontrast hertil er hensigten med den anden gruppe (jf. Dekker, 2004; Vélez *et al.*, 2008; Dekker *et al.*, 2010), ligesom i denne artikel, i stedet at undersøge hvordan en samling af forskellige styringstiltag kan medvirke til at håndtere transaktionerne og mindske de usikkerheder der kan opstå i et samarbejde ved at kæde de interne aktiviteter



og ressourcer i virksomhederne sammen. Caglio & Ditillo (2008) peger på at der særligt mangler flere studier i den sidste gruppe, og at der derfor er et stort behov for undersøgelser af hvordan en samling af forskellige styringstiltag anvendes i en interorganisatorisk sammenhæng.

#### **Tre styrings- elementer**

Til det formål findes der flere veletablerede styringsrammer til at studere betydningen af forskellige styringstiltag (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Merchant & Van der Stede, 2007). Men konkret i forhold til den organisationsøkonomiske vinkel der anvendes i artiklen og, hvor der er særlig fokus på de koordinationsbehov der opstår i transaktionshåndtering og den gensidige tilpasning, er brugen af Ouchis styringsramme fra (1979) meget anvendelig (jf. Langfield-Smith & Smith, 2003; Dekker, 2004; Dekker, 2008). Grunden til dette er, at Ouchis styringsramme er baseret på tre styringselementer, som ud fra en organisatorisk styringsforståelse er opdelt i dels formaliserede styringstiltag i form af kontraktuelle og dels tillidskabende styringstiltag som interaktionstiltag og fællesbeslutningstagning, hvilket samlet set giver en bred indsigt i de forskellige styringstiltag der kan anvendes i et interorganisatorisk samarbejde.

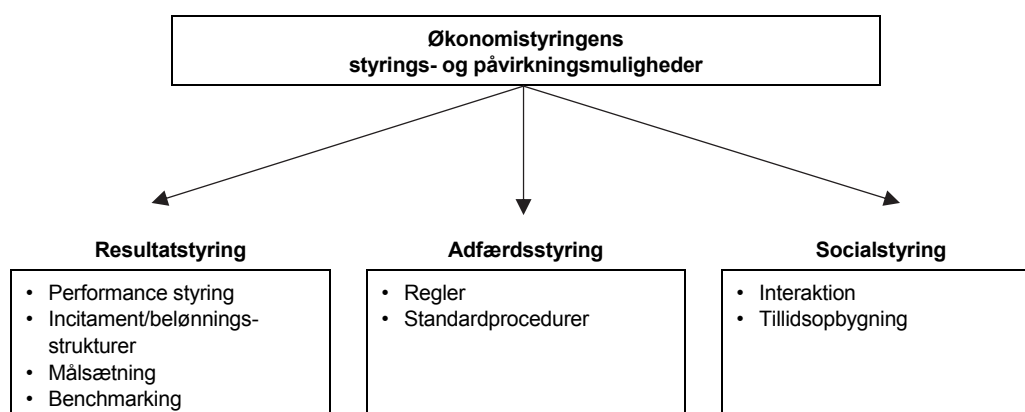
De tre styringselementer er: resultatstyring, adfærdsstyring, og socialstyring. Resultatstyring er de styringstiltag, der skal sikre at de opstillede mål for samarbejdet opnås, det kunne eksempelvis være via fælles performance mål eller økonomiske retningslinjer i samarbejdet. Det kunne også være i form af både belønning og sanktioner i relation til målopfyldelsen.

Det næste element i styringsrammen er adfærdsstyring, der omhandler styringstiltag som indførelsen af regler, procedurer og standarder der i mange tilfælde er indlejret i en kontrakt, og som samlet set beskriver korrekt adfærd, og accepterede handlingsmønstre i samarbejdet. Det sidste styringselement er social styring, der handler om at skabe tillid parterne imellem, hvilket opnås gennem styringstiltag rettet mod at fremme social interaktion, og som dermed også dækker over evnen til at involvere parterne i samarbejdet gennem eksempelvis fælles problemløsning og sociale arrangementer.

Hvor brugen af Ouchis (1979) styringsramme mest har handlet om resultatstyring (jf. Dekker, 2004). Retter en række andre studier (Vélez *et al.*, 2008; Cullen & Meira, 2010; Van der Meer-Kooistra & Kamminga, 2010) opmærksomhed mod at adfærd og socialstyring også har stor betydning i et interorganisatorisk samarbejde. Det skyldes at opsætningen af procedurer og regler for samarbejdet, kombineret med et skærpet fokus på betydningen af den sociale kontakt mellem parterne, på linje med resultatstyring, kan være med til at højne muligheden for et succesfuldt samarbejde (Cullen & Meira, 2010; Van der Meer-Kooistra & Kamminga, 2010).

**Interorganisatorisk økonomistyring handler om balance mellem resultat, adfærd og socialstyring af samarbejdet**

Dette underbygger Cullen & Meira (2010) ved at pege på, at traditionel økonomistyringstankegang anvendt i en samarbejds-mæssig kontekst har haft en tendens til at fokusere ensidigt på at sikre den enkelte virksomhed maksimalt udbytte af samarbejdet gennem resultatstyring. Netop forståelsen af den integration og balance der skal være mellem parterne i et samarbejde, er ifølge Mouritsen *et al.* (2003) ikke undersøgt tilstrækkelig i litteraturen om interorganisatorisk økonomistyring, hvor der har været en tendens til at se det fra den dominerende aktørs side. Opsummeret er det derfor vigtigt, at der benyttes styringstiltag som kan sikre integration og balance i samarbejdet mellem SSC og kunderne. Det betyder også at der med henvisning til Coletti *et al.* (2005) at der skal være en balanceret brug af de tre styringselementer i Ouchis styringsramme, illustreret i figur 1.



Figur 1: økonomistyring i et interorganisatorisk samarbejde

**Styringsrammen og SSC**

I forhold til figur 1 er det hensigten i artiklen at undersøge, betydningen af de forskellige styringstiltag indlejret i de tre styringselementer, for samarbejdet mellem SSC og kunderne. Et eksempel herpå kan, som konkluderet af Dekker (2008), være hvordan kontrakter både kan benyttes til resultat- og adfærdsstyringen i samarbejdet gennem, dels en præcisering af målsætningen for samarbejdet, og dels ved at fastlægge servicecenterets og kundernes rolle i serviceproduktionen.

Et andet eksempel kan være transfer pricing, som ifølge Mouritsen & Thrane (2006) kan benyttes til at skabe de nødvendige grænser mellem parterne i samarbejdet. På den måde stabiliseres interaktionen mellem parterne, og der sættes, ligesom ved fastlæggelsen af omkostningsmål, fokus på at optimere fordelene ved at være en del af samarbejdet. Det sker ved at parterne får incitament til at deltage i procesforbedringer for at opnå en bedre pris pr. service, samt at højne kvaliteten af deres inputs, for at undgå en eventuel økonomisk sanktion som følge af eksempelvis længere behandlingstid. Ligeledes kan transfer pricing også være med til at påvirke kundernes efterspørgsel i samarbejdet, og de standardprocedurer og regler der opstilles i samarbejdet, eftersom transfer pricing kan synliggøre, hvordan parterne indgår i samarbejdet, og på den måde også hvor meget hver enkelt kunde belaster SSC.

Men som Coletti *et al.* (2005), Vélez *et al.* (2008), Cullen & Meira (2010) og Van der Meer-Kooistra & Kamminga (2010) påpeger handler økonomistyringen, ikke kun om de interaktioner der kan opstå på baggrund af styringstiltag som eksempelvis SLA og transfer pricing. Det handler også om den interaktion der opstår når et samarbejde etableres, i form af fælles møder eller andre former for arrangementer til at koordinere og planlægge samarbejdet, og som kan være med til at supplere formaliserede styringstiltag som SLA'er og transfer pricing, og dermed binde parterne tættere sammen og skabe tillid.

## **C. Undersøgelsesmetode**

**Studiets design og formål**

Artiklen er baseret på et kvalitativt studie, hvor der er søgt indsigt i, hvordan samarbejdet mellem SSC og kunderne er organiseret, og i den forbindelse hvilke styringstiltag der anvendes og hvordan de placeres i forhold til den teoretiske styringsramme præsenteret i fi-

gur 1. Det betyder konkret at interviewene både har omhandlet de formelle styringstiltag, der er blevet iværksat for at understøtte samarbejdet, men også tiltag der kan være med til at skabe tillid og fortrolighed mellem parterne. Der er på den måde tale om en undersøgelse af en kompleks styringssituation, hvor det er centralt at forstå, hvordan og hvorfor samarbejdet er konstrueret omkring forskellige styringstiltag, og hvordan disse samlet kan medvirke til at varetage parternes forskellige interesser og sikre et succesfuldt samarbejde.

Der lægges i undersøgelsen vægt på kvalitativ metode, frem for en kvantitativ metode, eftersom behovet for at undersøge den mere subtile betydning af tillid kan være svær at indfange i et spørgeskema. Ligeledes er en kvalitativ tilgang, ifølge Ahrens & Chapman (2007), også særlig anvendelig i forhold til den eksplorative vinkel der er i artiklen, hvor formålet er at bidrage med viden på et centralt område, som der på nuværende tidspunkt kun er ganske lidt viden om.

I forhold til fremgangsmåden i interviewstudiet er der blevet konstrueret en semistruktureret interviewguide baseret på figur 1. Figur 2 viser eksempler på de spørgsmål der er blevet stillet og, hvordan spørgsmålene er grupperet i forhold til figur 1. De indledende og afsluttende spørgsmål er medtaget for at få skabt en sammenkædning mellem de tre styringselementer, og dermed en forståelse af, hvordan forskellige styringstiltag kan have betydning for eksempelvis både resultat og adfærdsstyringen i samarbejdet. Ved at få respondenterne til at sammenholde betydningen af forskellige tiltag i forhold til styringen af samarbejdet som helhed, har det været muligt at præsentere en samlet styringsramme i artiklens konklusion.

**Semistruktureret interviewguide baseret på figur 1**

Interviewguide
<b>Indledende spørgsmål</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Hvad mener du kendetegner et SSC</li></ul>
<b>Resultatstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Hvilke styringstiltag er blevet iværksat for at sikre at samarbejdet lever op til forventningerne</li><li>•Hvordan arbejdes der på at opstille forventninger til samarbejdet</li><li>•Hvordan sikres fordelene ved samarbejdet</li></ul>
<b>Adfærdstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Bruges SLA kontrakter og hvad indgår heri?</li><li>•Hvilken type prismodel bruges der og hvad bestemmer i så fald prisen?</li><li>•Hvad har prismodellen af betydning for samarbejde</li><li>•Bruges der sanktionsmuligheder eller belønningsstrukturer og hvad indgår heri</li><li>•Bruges der finansielle tal i kommunikationen mellem SSC og kunderne</li></ul>
<b>Socialstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Hvad skaber tillid i samarbejdet</li></ul>
<b>Afsluttende spørgsmål</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Hvilken rolle synes du i det hele taget at økonomistyringen spiller i styringen i et SSC og i samarbejdet som helhed</li></ul>

Figur 2: Interviewguide

**Der blev anvendt en interviewguide baseret på den teoretiske analysevinkel**

Under interviewene blev guiden brugt som en tjekliste til at sikre at alle de gennemførte interviews berørte punkterne i guiden, og efterhånden som respondenterne i mange tilfælde selv bevægede sig ind på eksempelvis samarbejdet og forskellige styringstiltag, blev der stillet opfølgende spørgsmål for at få tingene konkretiseret og uddybet.

**11 interviews med designere af styring i SSC**

Artiklens analytiske del er baseret på 11 interviews<sup>2</sup> med respondenter, der alle har langvarig erfaring med at designe, hvordan styringen af samarbejdet skal tilrettelægges. Konkret er der blevet interviewet 5 konsulenter, som alle har været med til at designe og implementere styringstiltag i mange af de store projekter, der er blevet iværksat i den offentlige sektor. Derudover er der talt med 4 SSC-direktører, der også har deltaget i designet og brugen af forskellige styringstiltag i SSC. De sidste to interviews var med to af de mest

citerede forskere i litteraturen om SSC i den offentlige sektor, og som begge har undersøgt opbyggelsen af succesfulde SSC projekter, men som også har en stor indsigt i de faktorer der præger mislykkedes SSC projekter.

Undersøgelsesmetoden er valgt fordi, 11 interviews med forskellige designere af styring i SSC giver mulighed for et bredt og alsidigt indblik i dels de forskellige styringstiltag der benyttes, og dels de styringsudfordringer der opstår i samarbejdet. Styrken ved undersøgelsesmetoden er derfor, at den giver mulighed for at sammenholde synspunkter fra en bred skare af respondenter, der alle igennem mange forskellige projekter, har arbejdet med at designe styring i SSC. Men tilgangen har også en potentiel svaghed, idet der kun er interviewet nøglepersoner, som har haft at gøre med design og implementeringen af styringstiltag. Dermed er det, modsat et traditionelt dybdegående casestudie i en enkelt virksomhed ikke muligt, ud fra resultaterne i artiklen at vurdere, hvordan styringstiltagene opfattes på alle niveauerne hos parterne og hvorvidt de styringstiltag der iværksættes og implementeres, også anvendes i praksis længere nede i virksomhederne og om de opfattes som anvendelige.

**Valget af et interviewstudie frem for et mere traditionelt casestudie**

Hvert interview, er med inspiration fra Maaløes (2002) eksplorative integrationsteknik, transskriberet inden påbegyndelsen af et nyt. Dette er gjort for at identificere mønstre og temaer i respondenternes udsagn omkring betydningen af styringstiltag for samarbejdet mellem SSC og kunderne. Denne teknik er velegnet til at sikre, at der både bliver fokuseret på emner, som er blevet specielt fremhævet af respondenterne, men også på nye emner som respondenterne præsenterer. Fordelene ved denne teknik, er muligheden for at kunne følge op på samarbejdets facetter og økonomistyringens betydning løbende i data indsamlingsprocessen. Interviewene har varet mellem 1 til 2 time.

**Eksplorativ integrationsteknik**

### **1. Hvordan er materialet analyseret**

Eftersom formålet med artiklen er at bidrage med en bred indsigt i de styringstiltag der anvendes i samarbejdet vil resultaterne fra de 11 interviews blive præsenteret på to måder. Den første måde er en tabel der illustrerer de samarbejds-mæssige muligheder og udfordringer som respondenterne samlet har sat fokus på. Tabellen giver derfor et overskueligt overblik over udtalelserne fra de 11 separate interviews, der på trods af at have samme tema, repræsenterer respondenter som har været involveret i mange forskellige projekter.

**Brugen af tabeller og citater**

Resultaterne fra tabellen er løbende igennem analysen underbygget af citater.

#### Hvordan er tabellen konstrueret

Tabellen er konstrueret ved at kigge samlet på respondenternes udtalelser og gruppere dem efter sammenfald, som eksempelvis brugen af SLA'er og deres indhold, eller hvilke typer prismodeller der anvendes og hvorfor. Denne opsplitning og gruppering af respondenternes udsagn i tabelform stiller krav til stringens i behandling af dataene, hvilket er illustreret i figur 3.

Nævnes styringstiltag	JA	Er vigtigt (+) A	Er ikke vigtigt (%) B
	NEJ	? D	Er ikke vigtigt (%) C
		JA	NEJ
		Er styringstiltag vigtigt	

Figur 3: Inddeling af respondenternes svar i tabeller

Som figuren viser, er udtalelserne placeret i tabellen, efter hvorvidt de kan tildeles et plus, minus eller et spørgsmålstegn. Kigges der i første omgang på kriterierne for, at en udtalelse kan tildeles et plus, er det muligt hvis eksempelvis SLA'er fremføres som et vigtigt styringstiltag.

Et minus kan fremkomme i tabellen på to måder. Bruges SLA'en igen som eksempel, kan der sættes et minus ud fra en respondent, hvis vedkommende ikke mener at SLA'er er et vigtigt styringstiltag. Men et minus kan også fremkomme, hvis en respondent ikke udtalelser sig om et bestemt styringstiltag, og samtidig præcisere at de allerede omtalte styringstiltag er de væsentligste.

Udover plus og minus kan der også indsættes et spørgsmålstegn ud fra respondenterne i tabellen. Grunden til dette er at artiklen bygger

på kvalitative interviews af en begrænset længde og, at respondenterne er blevet tilskyndet til at uddybe og udtale sig om emner de fandt interessante, og havde kendskab til i forhold til samarbejdet og betydningen af styringstiltag. Men denne tilgang medfører også vanskeligheder med at skelne mellem boks C og D. Eftersom eventuelle manglende udtalelser om konkrete styringstiltag ikke nødvendigvis skyldes at respondenterne ikke mener at dette er vigtigt, men kan tilskrives en kombination af dels den tid der var til rådighed pr. interview, dels den måde spørgsmålet blev formuleret på, og efterfølgende fortolket.

Der blev under interviewene så vidt muligt forsøgt at korrigere for en sådan situation ved at stille opfølgende og mere direkte spørgsmål, samt sørge for at der afslutningsvis i hvert interview, var indlagt tid til at respondenterne kunne udbyde styringstiltag som vedkommende ikke mente, var blevet gennemgået tilstrækkeligt. Tabellen skal læses på følgende måde. I venstre side er alle respondenternes udsagn kondenseret i forhold til de overordnede temaer som fremkom i interviewene omkring styring og styringstiltag. Herefter er alle respondenter tildelt en række, hvor der fra oven og ned er indsat et plus, minus eller spørgsmålstegn ud fra temaerne i venstre side.

I de følgende afsnit vil de kriterier, der er blevet brugt til at bedømme kvaliteten af artiklen og sikre troværdighed omkring de forskningsmæssige resultater, blive gennemgået. Denne verificering tager udgangspunkt i de kriterier som Ahrens & Chapman (2007) opstiller og som omhandler, validitet, og reliabilitet. Ifølge Ahrens & Chapman (2007) har der hersket en generel forestilling om, at kvalitative studier ikke i samme omfang som kvantitative studier har krævet en stillingtagen til, hvordan teori kobles sammen med metodisk stringens. Men som påpeget af Silverman (2010) kræver god kvalitativ forskning samme grad af metodisk disciplin som kvantitativ forskning. Derfor vil de følgende to afsnit redegøre for de validitets og reliabilitets kriterier som artiklens undersøgelsesmetode bygger på.

### 3. Validitet

Validiteten i denne artikel vil med inspiration fra Ahrens & Chapman (2007) for det første dreje sig om, hvorvidt den valgte analysevinkel, hvor der rettes fokus mod samarbejdsdimensionen og betydningen af forskellige styringstiltag, giver mening hos respondenterne. For det andet om hele udvælgelsesprocessen af respondenterne, eftersom

**Giver analyse-  
vinklen mening  
hos de inter-  
viewede**



denne proces har en betydning for bevæggrundene bag respondenterne udsagn, hvilket kan påvirke validiteten af artiklens resultater.

I relation til analysevinkelen fremhæver Ahrens & Chapman (2007), at enhver undersøgelse skal være rodfastet i en viden om det, der skal undersøges. Derfor blev der først gennemført et litteraturstudie af SSC og af interorganisatorisk økonomistyring, hvilket har medvirket til dels brugen af en interorganisatorisk vinkel, og dels klassifikationen af økonomistyringen i en styringsramme inspireret af Dekker (2004, 2008). Herefter blev der opstillet en interviewguide med det formål at undersøge om det også forholdt sig sådan i praksis. Endvidere er brugen af både af tabel og citater, til at præsentere og kondensere respondenternes udtalelser, blevet gennemgået med de medvirkende. Dette har givet dem mulighed for at påvirke og rette fortolkningerne af deres udsagn, og korrigere misforståelser såfremt dette var påkrævet.

#### **Udvælgelse af respondenterne**

I forhold til udvælgelsen af respondenterne skal det i første omgang bemærkes, at de er opdelt i tre grupper, konsulenter, direktører og forskere. Denne sammensætning kan give anledning til at stille spørgsmålstegn ved validiteten af respondent udvælgelsen. Særligt i forhold til brugen af konsulenter, kan validiteten betvivles, eftersom flere af dem arbejder med at implementere SSC, og på den måde kan have en økonomisk interesse i at fremstille SSC så problemfrit som muligt.

Men som forklaret tidligere er respondenterne udvalgt med det formål at opnå indsigt i de styringstiltag og forhold, der gør sig gældende i samarbejdet mellem SSC og kunderne. Det betyder at konsulenterne er medtaget som følge af deres arbejde med at opbygge og designe styringen i SSC, og at de igennem deltagelse i mange projekter, har opnået en stor viden herom. De fire direktører, har gennem deres arbejde med at etablere SSC i den offentlige sektor, ligeledes opnået et stort kendskab til styring og styringstiltag i SSC, men modsat konsulenterne har de en større viden omkring de forhold, der gør sig gældende i den daglige drift af SSC. De to forskere har gennemført store studier af SSC i flere europæiske lande, og har på nært hold fulgt flere projekter, som har været både succesfulde og det modsatte.

På den måde er blandingen mellem praktikerne, forskere og konsulenterne et forsøg på at opnå en bred forståelse af forskellige styringstiltag og betydning af disse både mere generelt set, og i den daglige drift af samarbejdet.

#### 4. Reliabilitet

Reliabilitet adresserer hvorvidt de præsenterede resultater er valide og konsistente (Ahrens & Chapman, 2007; Silverman, 2010). Med det menes at det skal være muligt for en anden forsker at gennemføre samme studie med det samme resultat. Det betyder at der i interviewsituationen skal være opmærksomhed omkring risikoen for at stille utilsigtede ledende spørgsmål. Men også at interviewene er optaget og efterfølgende transskriberet ordret. Ligeledes er interviewguiden blevet anvendt til at sikre stringens i forhold til artiklens analysevinkel.

**Skabelsen af konsistens i dataene**

#### D. Samarbejde, formalisering og økonomistyring

I den nedenstående tabel er de overordnede resultater af interviewstudiet samlet, og respondenternes udtalelser kondenseret efter de kriterier der blev beskrevet i metodeafsnittet. Først og fremmest viser tabellen, at respondenterne har stor fokus på at samarbejdet skal formaliseres gennem anvendelsen af forskellige styringstiltag, og at disse styringstiltag er nødvendige for at sikre at samarbejdet forløber tilfredsstillende. I de følgende afsnit vil de styringstiltag som respondenterne lagde mest vægt på blive gennemgået.

**SSC opfattes som et interorganisatorisk samarbejde, hvor der er brug for at formalisere samarbejdet**

SSC finansielle og styringsmæssige mål og udfordringer												
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	Total
Målsætninger												
Formalisering gennem forskellige styringstiltag er afgørende for succes og skal hjælpe med at forene heterogene mål og interesser	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	10
Formaliseringen omhandler: kontraktstyring, fællesmålsætning og omkostningsstyring og incitamentsstruktur er; prismodeller	+	%	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
Styringstiltagene skal sikre at alle parter i samarbejdet ensrettes i forhold til opstillede målsætning, regler og procedurer for samarbejdet	+	%	+	%	+	+	+	+	+	+	+	9
Udfordringer												
Det tager lang tid at konstruere styringstiltag men det er nødvendigt	?	+	+	+	+	+	+	+	+	%	?	8
Opbygning af samarbejdet og interesse håndtering er besværlig	+	%	%	+	+	%	+	+	+	%	+	7
Behov for bedre fokus på økonomistyringens muligheder og herunder betydning af forskellige styringstiltag i den daglige drift	+	%	%	+	+	%	+	+	+	%	%	6

Tabel 1: Udfordringer og målsætninger der knytter sig til samarbejdet

**Styringen af samarbejdet knyttes sammen med SLA kontrakter**

**1. SLA kontrakter som styringsgrundlag**

Det styringstiltag som respondenterne fandt mest centrale, var implementeringen og udarbejdelsen af SLA'er. Flere respondenter lagde vægt på at disse kontrakter ikke blot fungerer som et formaliseret bindeled mellem SSC og kunderne, men også som et egentlig styringssystem hvori der kan indlejres en række styringstiltag. SLA'erne blev derfor omtalt som et naturligt omdrejningspunkt for indførelsen af forskellige styringstiltag, der dels kan sikre at parternes interesser i samarbejdet varetages og dels at de aftaler og målsætninger som parterne har aftalt, overholdes. Eksempelvis udtrykte respondent I8 følgende:

I8: Så man skal have sådan en SLA model, ellers holder det ikke i længden, fordi der så vil være evigt slagsmål omkring, om nu centret har leveret det der var aftalt. Du kan selvfølgelig gøre noget ved at skrive det ned, men der vil sådan en tendens til generel opdrift når man ikke har fornuftige incitamentsstrukturer og målsætninger, sådan ligger det altså. Det er ikke fordi folk er onde men fordi de ønsker at få så meget ud af sådan et center som muligt.

Kontrakterne fastlægger dermed rammerne for både kundernes og SSC's adfærd i samarbejdet ved, som det fremgår i citatet, at være koblet sammen med incitamentsstrukturer og målsætninger for samarbejdet. I8 påpeger videre at disse målsætninger og incitamentsstrukturer ikke nødvendigvis behøver at være indskrevet i selve kontrakten, men bliver en del af en styringsstruktur der bygges op omkring kontrakten. Samlet medvirker kontrakten, kombineret med incitamentsstrukturer og målsætninger, til at formalisere samarbejdet gennem en påvirkning og fastlæggelse af målsætningerne for samarbejdet og den adfærd som parterne forventes at have i samarbejdet. Det er som det fremgår vigtigt at styringstiltagene dels gør det muligt for SSC og kunderne at koordinere og arbejde hensigtsmæssigt sammen, og dels minimere en adfærd, der kan skade samarbejdet.

**Økonomistyringen bidrager med koordinerende og motiverende information**

Dette underbygges også af I10, som peger på at brugen af incitamentsstrukturer, særligt indførelsen af priser pr. service, kan medvirke til, at kunderne får et optimeret SSC med konkurrence dygtige priser.

I10: Du får jo i virkeligheden, selvom det bare er noget vi leger i den offentlige sektor – det kommercielle, fordi får du en mere omkostningsægte pris. Det er en omkostningsægte pris der gør at de enkelte kontorchefer får et budgetansvar, der er lidt mere end den gammeldags offentlige pose penge, hvor du har lidt til løn og kaffe osv. Her fik man ansvar for at matche indtægter med omkostninger – altså hvis du

havde ansvaret for tolv SSC medarbejdere så skal der rammes det nødvendige niveau, så du skulle være opmærksom på hvis en kunde meldte sig ud, eller hvis der er svigtende aktivitet, så er man nødt til at tilpasse korpset, så det hele tiden er tilpasset efterspørgslen.

Ifølge I10 hjælper incitamentsstrukturer på den måde også med til at påvirke adfærden, eftersom ledelsen hos SSC er nødt til at tage et større ansvar for virksomhedens udvikling. Citatet viser også at indførelsen af priser som styringstiltag, spiller en stor rolle i bestræbelserne på at opnå hvad Bergeron (2003) kalder for et intern business to business forhold. På den måde forstået at økonomistyringen, som nævnt i citatet, er behjælpelig med at knytter informationer om indtægter og udgifter sammen med de transaktioner der finder sted mellem SSC og kunderne. Dette skaber ifølge I10, en mere kommerciel tilgang i samarbejdet, hvilket gør det muligt mere skarpt at koordinerer og styre både SSC og kundernes roller og behov.

## 2. Transfer pricing: et centralt styringstiltag

Specifikt blev der i forbindelse med at gøre SSC mere kommercielt talt om at udvikle en transfer pricing model, fordi den ifølge respondenterne kan bidrage med informationer, som styringsmæssige kan benyttes til at påvirke resultatstyringen, adfærdsstyringen og den sociale styring i samarbejdet.

Med det menes at anvendelsen af transfer pricing, modsat bevillingsmodellen der normalvis anvendes, vil medføre en dialog mellem kunderne og SSC i forhold til prisfastsættelsen af servicen. En dialog der vil kunne åbne op for en konstruktiv vurdering af den enkelte kundes efterspørgsel og servicebehov, og medvirke til at SSC og kunderne opnår et indblik i de muligheder, som samarbejdet kan medføre. I den forbindelse blev der særligt lagt vægt på, at brugen af priser kan medføre en naturlig standardisering og nedjustering af antallet af services som kunderne efterspørger, ved at gøre det attraktivt for kunderne at være meget opmærksomme på deres servicebehov. Dette underbygges også af I10 og I8 der begge har arbejdet med bevillingsmodellen, men siden er blevet fortalere for brugen af transfer pricing, her udtrykt af I8.

I8: Så vi var simpelthen bange for at blive blæst omkuld af efterspørgslen, i bund og grund er betalingsmodellen indført for at sikre at der er seriøsitet i efterspørgslen, altså at du ikke overdriver.

**Brugen af transfer pricing kan skabe tillid**

**Transfer pricing kan koordinere efterspørgslen ved at påvirke kundernes adfærd**

Kombineres brugen af priser med den omkostningsindsigt som transfer pricing også bidrager med, opnås der mulighed for at skærpe tilliden hos kunderne gennem dokumentation og præcision af hvad der egentlig er blevet aftalt mellem parterne.

I8: Hvis vi ikke fik det sat om til priser og fik det dokumenteret hvad det faktisk koster, og dokumenteret at vi faktisk havde leveret mere end planlagt så kunne der opstå splid.

Ligeledes er udtalelsen fra I8 er også med til at fremhæve en anden ulempe ved den udbredte bevillingsmodel, eftersom den ikke i samme grad har indbygget incitamentsstrukturer, der kan medvirke til at udvikle en sund efterspørgselskultur. I den forbindelse peger I1 på at bevillingsmodellen i stedet medfører en kultur, hvor det er legalt at efterspørge så meget som muligt inden for den afsatte ramme.

I1: Ja folk vil spørge efter alt hvad de kan få, ligesom gratis lægetjek.

Denne situation omtales også som free riding, der ifølge I1 i flere tilfælde har været et stort problem i SSC projekter i den offentlige sektor, og som medfører et forøget efterspørgselspres, skabt af kundernes forsøg på at presse bevillingerne så meget som muligt. Netop brugen af transfer pricing vil ifølge I1 gøre det nemmere at ændre kundernes adfærd, og få skabt en bedre balance i efterspørgslen.

**Transfer pricing kan gøre det muligt at benchmarke samt kobles sammen med omkostningsstyring**

Endvidere peger respondenterne på, at transfer pricing kan være behjælpelig på to andre centrale områder. For det første kan transfer pricing gøre det muligt at benchmarke SSC op imod eksterne serviceleverandører. Dette kan skærpe resultatstyring og sikre, at der arbejdes på at sikre konkurrencedygtige priser, hvilket kan sikre prisændringer, som kan komme kunderne til gode. For det andet kan transfer pricing, bidrage med bedre muligheder for at opnå opstillede omkostningsmål, ved at tilskynde kunderne til at købe standard-services frem for kunde-specifikke.

I6: En anden pointe er at når du laver sådan et SSC, det er at du flytter dig fra dine kunder (fysisk), du formaliserer samarbejdet, så når du begynder at formalisere så skal du sætte et styringscenter op omkring det du skal formalisere det du laver via aftaler, du skal lave rapporter der viser du leverer den aftalte performance, du lever op til aftalen, du skal afregne økonomisk ved at sige at der er standard ydelser der er tilkøbsydelser, altså begynde at drive det mere som var det en forretning, det er i virkeligheden kernen i SSC.

Denne udtalelse er I6 ikke ene om, idet der er flere der bakker op om, at et SSC på den måde overordnet set bliver et omkostningscenter, hvor opgaven dels er at sikre gennemsigtighed ved at illustrerer, hvad kunderne betaler for, og dels at tilskynde kunderne til at deltage aktivt i måder at udvikle samarbejdet på, og på den måde medvirke til at sikre omkostningsbesparelser og eventuelle kvalitetsforbedringer.

**Transfer pricing  
gør SSC til et  
omkostnings-  
center**

Desuden peger respondenterne mere generelt på, at priser kombineret med omkostningsindsigt, også kan kobles sammen med både belønning og straf med henblik på yderligere adfærdsregulering af både kunderne og SSC. Konkret blev der peget på muligheden for prisreguleringer i forhold til kvaliteten af indleveret data fra kunden, og omvendt at kunderne kan få afslag i prisen, såfremt SSC leverer utilstrækkelige services. Opsummeret viser de overstående afsnit at styringstiltag som kontrakter, transfer pricing, omkostningsstyring og opstillingen af fælles målsætninger, er centrale styringstiltag, og at de samlet bidrager til at sikre en koordinering og strukturering af samarbejdet, til fordel for både kunderne og SSC.

**Belønning og  
straf**

### **3. Økonomistyringen prioriteres ikke nok**

Men på trods af at økonomistyringen dermed fremføres som særlig vigtig i bestræbelserne på at opnå et succesfuldt samarbejde, peger flere af respondenterne på at økonomistyringen i mange tilfælde ikke prioriteres højt nok. Den manglende fokus, mener respondenterne, skyldes at der særligt i de indledende faser, når et SSC skal etableres, er et ønske om at gøre tingene så styringsmæssigt simpelt som muligt. Men denne fremgangsmåde har vist sig at have en række uheldige konsekvenser.

**Manglende  
fokus på betyd-  
ningen af  
økonomistyring**

Særligt peger I3 på, at der i den offentlige sektor er en stor tendens til at fastholde den bevillingsmodel, som blev omtalt i de forrige afsnit, og dermed undlade at arbejde detaljeret og konstruktivt med brugen af kontrakter og priser. Denne fremgangsmåde finder I3 er ødelæggende for den samarbejdsdynamik, og den tætte dialog der skal være mellem SSC og kunderne.

I3: ... jamen så er vi blot blevet enige om den her mængde og så skubber vi den ud i hovedet på dig. Så jeg tror der er dels noget med at opbygningen af kundeleverandør forholdet skaber en mere win win situation. Hvorimod jeg mere ser bevillingsmodellen som en loss loss, fordi der er de her bevillinger og dem forholder vi os kun til.

og videre omkring behovet for at have stor fokus på økonomistyrings betydning i samarbejdet

I3: ... hvis man nu f.eks. laver en bevillingsmodel ... så er der intet incitament til at vende tilbage til kunden og sige jamen er det godt nok rigtig at den omkostning skal konteres på den måde som den er konteret. Man siger her er den bevilling og det er den vi arbejder inden for. Så jeg tror det går ud over kvaliteten af ydelsen, når det her kunde leverandør forhold ikke bliver så skarp

**En økonomistyringstilgang der kan gøre det muligt at indløse fordelene ved at implementere et SSC**

Det er afgørende, at der i samarbejdet arbejdes med styringstiltag, der kan tydeliggøre hvilke fordele der opnås ved at etablere et SSC og, at disse fordele benyttes til at motivere kunderne til at deltage aktivt. Overbevises kunderne ikke om at deltagelse i et SSC samarbejde er fordelagtigt, kan det ifølge I3 være demotiverende og skabe mistillid, som konkret kan resultere i opbygningen af skyggeaktiviteter hos kunderne.

I3: Det skyldtes en kombination af at de dels ikke stoler på SSC ... der skyldtes at det kræver en lokal forståelse af hvad SSC ... Derfor der det vigtigt for kunderne hele tiden at tjekke om SSC lever op til standard.

**Økonomistyringen skal også kunne påvirke den sociale styring i samarbejdet**

Økonomistyringen har dermed, som det også angives i litteraturen om interorganisatorisk økonomistyring, en betydning for den sociale styring i samarbejdet mellem SSC og kunderne, ved at skabe grundlag for opbygningen af tillid. Uden tillid er der ifølge I3 en risiko for, at et SSC blot vil medføre en forøgelse af de samlede omkostninger på tværs af virksomheder fordi der er en risiko for at kunderne vil begynde at ansætte folk til at tjekke om det de får fra SSC er som aftalt, eller at de ligefrem begynder at genopbygge de aktiviteter som er blevet overført til SSC. I3 påpeger derfor, i forlængelse af det ovenstående citat, at de samlede fordele ved at etablere SSC, kan være svære at opnå, hvis man ikke sørger for at få opbygget SLA'er, skabt incitamentsstrukturer og en klar målsætning. Det samme peger I5 på.

I5: Men der er ikke tvivl om at hvis man læser en række rapporter om de hidtidige erfaringer med SSC i staten, dér konkluderer man at de SSC man har ikke dur fordi man ikke har de her SLA'er der låser fast hvad det er for et samarbejde der skal opbygges herunder elementer som, kvalitet, tidsfrister. Det har netop gjort at SSC ikke føler at kunderne har levet op til deres aftaler, og kunderne har ikke følt at de har fået den service som de er berettiget til.

#### 4. Indførelsen af styringstiltag er en tidskrævende proces

Men respondenterne er samtidig også enige om at den manglende stillingtagen til betydningen af forskellige styringstiltag, også skyldes, at det er en tidskrævende og tung proces at opbygge kontrakter, transfer pricing, og opstille konkrete målsætninger for samarbejdet. I6 påpeger ligeledes, at det også kræver en kulturel omstilling i den offentlige sektor at oprette SSC, særligt i forhold til at være mere målrettet i forhold til hvilke styringstiltag der skal anvendes. Konkret peges der på manglende erfaringer med at konstruere ordentlige SLA'er.

I6: Hele denne her professionalisering hvor du går ud til kunden og siger ... at, skal jeg overholde denne SLA så er det den her pris du skal betale, det er ikke der SSC er endnu. Min pointe er også at det kommer til at tage tid før de kommer der, fordi de er så orienteret på at skabe kortsigtede resultater, at de ikke bliver klædt ordentlig på til i virkeligheden at skabe den organisation som de skal være på den lange bane.

Citatet fra I6 viser at brugen af SSC i den offentlige sektor i Danmark, har mange lighedspunkter med den måde som SSC bruges i Australien (Dollery & Grant, 2010). Hermed menes, at der i forsøget på at genere omfattende besparelser prioriteres meget kortsigtet, og at der derfor ikke er nok fokus på betydningen af selve samarbejdet og den langsigtede udvikling af SSC. I6 forklarer videre at det vil kræve temmelig omfattende standardiseringer, at opnå de omtalte stordriftsfordele, og at dette kan være svært at overbevise kunderne om hvis der ikke sættes fokus på styringstiltag der, kan medvirke til at bringe parterne tættere sammen og anvise fordelene. Ligeledes rettes der i den forbindelse opmærksomhed mod betydningen af hele business casen bag et SSC projekt, hvor det er vigtigt at der er afsat tid, rum og ressourcer til at finde hinanden, og at der er en køreplan i forhold til de styringstiltag der skal implementeres, og hvorfor de skal implementeres.

Derfor bør der ifølge I11 være stor fokus på betydningen af økonomistyringen, også i de indledende faser, fordi økonomistyringen medvirker til hurtigt at få skabt et godt samarbejde mellem parterne

I11: Jeg synes altid man skal passe på med at nedtone værdien af økonomistyringen, men jeg kan godt forstå hvorfor der er forskel på den rolle økonomistyring har i den offentlige sektor kontra den private sektor. Altså vi vil nok hellere starte den anden vej rundt, og sige vi vil sgu prøve at opbygge en model samtidig med at vi opbygger SSC, og så kan det godt være at vi kun er 70-80 % rigtige i første version.

**Det tager tid at opbygge en god forståelse for SSC og økonomistyrings styringsmuligheder**

**I business casen er det vigtigt at overveje udviklingen af samarbejdet og økonomistyringen**

**Økonomistyringen skal prioriteres højt i samarbejdet**



Men selvom dette var tilfældet blev der truffet valide beslutninger, der stadig holder den dag i dag.

I 11 forklarede videre hvorfor økonomistyringen er så vigtig i et SSC.

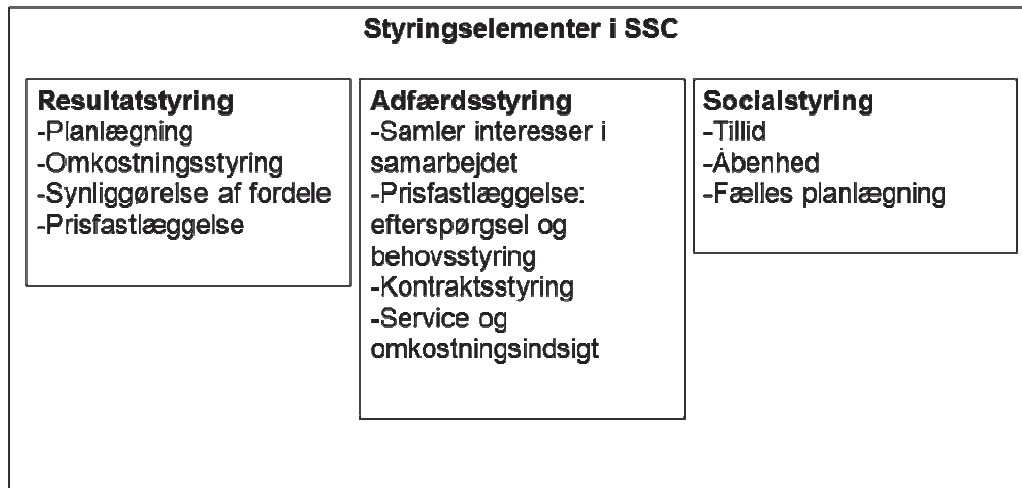
I11: ... delvist korrekt information er bedre end bevillingsmodellen, som anvendes i den offentlige sektor, og som bidrager med ingen information. Jeg synes ikke man behøver at sætte sig ned og vente på at alting falder på plads omkring en før man begynder at tænke økonomistyring.

Ifølge I11 er det derfor vigtigt at der lige fra starten skal arbejdes målrettet med de styringstiltag der skal bidrage central information om samarbejdet og på den måde sikre at man hurtigt får en god kommunikation og indbyrdes koordinering.

Opsummeret viser analysen at der er et stort behov for at arbejde konstruktivt med implementeringen og brugen af forskellige styringstiltag, for at sikre at parternes forskellige interesser koordineres og til at skabe en gennemsigtighed i samarbejdet, der gør det nemmere at få opnå de opstillede målsætninger. Økonomistyringen kan dermed medvirke til at parterne føler at de deltager i et samarbejde hvor der fokus på fælles koordinering og strukturering, og de fordele samarbejdet kan bidrage med. Ligeledes medvirker de forskellige styringstiltag også til at parterne har en mulighed for at påvirke samarbejdet konstruktivt, og dermed også gøre det nemmere at bidrage til at sikre at samarbejdet bliver succesfuldt. Men som også beskrevet er økonomistyringen i mange tilfælde underprioriteret og det opfattes som besværligt og kompliceret at opbygge og implementere de forskellige styringstiltag. Ifølge respondenterne er det derfor vigtigt at økonomistyringen, grundet den styringsmæssige betydning, opprioriteres i SSC projekter i den offentlige sektor.

## **E. Konklusion og perspektivering**

Formålet med artiklen er at bidrage med større indsigt i de styringsforhold, der gør sig gældende i SSC, og dermed bidrage med nyttig viden på et område, som kun har modtaget ganske lidt opmærksomhed i litteraturen. Dette gøres med udgangspunkt i en organisationsøkonomisk analyse, inspireret af Dekker (2004, 2008), hvor der sættes fokus på de forskellige styringstiltag der ønskes og anvendes i samarbejdet mellem SSC og kunderne.



*Figur 4: De tre styringselementer og styringstiltag identificeret i samarbejdet mellem SSC og kunderne*

Resultatet af denne fremgangsmåde er illustreret i figur 4, som viser hvordan de forskellige styringstiltag, der anvendes i samarbejdet er klassificeret i forhold til de tre styringselementer. Den samlede styringsramme medvirker til at sikre, at SSC og kunderne agere i henhold til de målsætninger som samarbejdet bygger på og, at forholdet mellem SSC og kunderne formaliseres og styres. Det er, som det fremgår af analysen, vigtigt for begge parter i samarbejdet, at de gennemførte styringstiltag ensretter adfærden, og mindsker risikoen for opportunistisk adfærd.

Men samtidig er det også vigtigt, at økonomistyringen medvirker til at understøtte den sociale styring i samarbejdet, særligt gennem tiltag der kan skabe tillid og mulighed for fælles målsætning. Som det fremgår, har tillid mellem kunderne og SSC, en stor betydning i forhold til, hvor dedikerede kunderne er i samarbejdet og generelt set, hvor velvillige parterne er for at imødekomme hinanden i samarbejdet. Men modsat Dekker (2004), der peger på at høj tillid mindsker behovet for formaliserede styringselementer, viser analysen at brugen af SLA'er, transfer pricing, omkostningsstyring, (jf. Cullen & Meira, 2010) er med til at understøtte og udbygge tilliden i samarbejdet. Det skyldes at styringstiltagene gør det nemmere for parterne at opstille mål og metoder til at nå disse mål, og benyttes

**Der skal være balance mellem de tre styringselementer**

på den måde til mere end blot at undersøge hvorvidt SSC er konkurrencedygtig, eller om enkelte kunder handler opportunistisk.

**Økonomistyringen har en stabiliserende betydning for samarbejdet**

Samlet har økonomistyringen en stabiliserende betydning for samarbejdet, og kan være medvirkende til at sikre kontinuitet i den fremtidige udvikling af samarbejdet. Men som det også fremgår, er skabelsen og implementeringen af forskellige styringstiltag en kompleks og tidskrævende proces, der kræver store ressourcer og indsigt. Konsekvensen af dette er, at økonomistyringen i mange tilfælde ikke tillægges nok opmærksomhed, og at man i stedet forsøger at drive samarbejdet uden andre styringstiltag end bevillingsmodellen. Dette valg har, som det også fremgår i analysen, en række uheldige konsekvenser, i form af manglende mulighed for at udvikle samarbejdet på samme måde som hvis der arbejdes målrettet med eksempelvis kontraktstyring eller transfer pricing.

**Den videre forskning af økonomistyring i SSC**

I forhold til den videre forskning af økonomistyring i SSC kan der overordnet peges på to muligheder. Den første mulighed udspringer af at den valgte klassifikation og styringsramme var valgt på forhånd, og at analysen og beskrivelserne på den måde kan opfattes som statisk. Et naturligt afsæt herfra vil derfor være, at via et longitudinal studie at undersøge en mere processuel konstruktion af forskellige styringstiltag, uden en på forhånd valgt styringsramme og forståelse. Et sådan studie vil bevæge sig udover den mere traditionelle tilgang i økonomistyringslitteraturen, hvor der hovedsageligt undersøges et bestemt »fit« mellem forskellige styringstiltag og så en række opstillede forestillinger om samarbejdets karakteristika.

En anden mulighed for videre forskning af økonomistyringens betydning i samarbejdet mellem SSC og kunderne, knytter sig til forståelsen af at samarbejdet mellem SSC og kunderne også skal føre til fælles udvikling og læring. I den forbindelse har forskning indenfor radikal innovation (se f.eks. Weber & Weber 2007), påpeget at økonomistyringstiltag kan medvirke til at anskaffe, overføre og udnytte viden på tværs af virksomheder, og på den måde medvirke til at skabe innovation og læring. Den opnåede indsigt kan herefter benyttes til fremme teknologiske gennembrud i samarbejdet mellem SSC og kunderne, eksempelvis i form af bedre styringsstrukturer understøttet af komplekse IT systemer. Dermed kan økonomistyringen også bidrage med strategiske muligheder for at fremme og udvikle det store potentiale som et interorganisatorisk samarbejde

rummer, og medvirke til at skabe nye forretningsmuligheder og samarbejdsfordele.

Til sidst kan det nævnes, at det er forhåbningen, at denne artikel vil anspore til mere forskning omkring styring i samarbejdet mellem SSC og kunderne, eftersom denne artikel kun er et lille skridt på vejen, i forhold til at forstå det komplekse samarbejde der skal opbygges, og at der derfor er behov for flere studier som dels undersøger brugen af flere forskellige styringstiltag, og dels studier der går mere i dybden med den styringsmæssige betydning af enkelte styringstiltag.

## Noter

1. Tak til en anonym reviewer, Nancy Raakjær, Anne Kirstine Svanholdt, samt til Per Nikolaj Bukh og tidsskriftets redaktør, Preben Melander, for konstruktive kommentarer til en tidligere version af artiklen. Forskningsprojektet, som ligger bag denne artikel, er igangsat og finansieret af Deloitte.
2. Interviewene er anonymiseret og hvert interview er i stedet tildelt et »I« og så et nummer fra 1-11.

## Litteraturliste

- Ahrens, T., & Chapman C. (2007). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. I C.S. Chapman, A.G. Hopwood & M.D. Shields (red), *Handbook of Management Accounting Research*, bind 1, Oxford: Elsevier 299-318.
- Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). Shared Service Centers vs. Shared Service network – a multiple case study analysis of factors impacting on Shared Service configuration. Electronic Government 8th International Conference, EGOV 2009, Linz, Austria, August 31-September 3, 2009. Proceedings.
- Bergeron, B.P. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T., Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review* 41(1): 2-20.
- Caglio, A., Ditilo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions, *Accounting, Organizations and Society* 33(7-8): 865-898.
- Christensen, Tom & Lægreid, Per. Eds. (2007). *Transcending New Public Management*. Aldershot: Ashgate.
- Colette, A.L., Sedatole, K.L., & Towry, K.L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review* 80(2):477-500.
- Cullen, J., & Meira, J. (2010). Inter-organisational Accounting in Dyadic settings. I H. Håkanson, K. Kraus & J. Lind (red.), *Accounting in Networks*. By: Routledge.

#### 4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

##### 4.6. Ressourceudviklingsstrategi

- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1): 27-49.
- Dekker, H.C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society* 33(7/8): 915-941.
- Dekker, H.C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2010). Beyond the contract managing risk in supply chain relations. *Working paper*, November 2010.
- Dollery, B., & Akimov, A. (2007). Critical review of the empirical evidence on shared services in local government, CLG Working Paper Series, no. 06-2007. Centre for Local Government, University of New England, Armidale.
- Dollery, B., & Grant, B. (2010). Tortoises and Hares: The Race to Shared Services Across Australian State and Territory Jurisdictions. *International Journal of Public Administration* 33(1): 43-54.
- Hackett & Accenture. (2005). The Fourth Annual European Shared Services Organisation Study. The Hackett group.
- Hochstein, A., Schulz, V., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009). A classification of shared service centers: insights from the it services industry. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) PACIS 2009 Proceedings Association for Information Systems Year 2009.
- Håkansson, H., & Lind, J. (2007). Accounting in an interorganizational setting. I C.S. Chapman, A.G. Hopwood & M.D. Shields (red), *Handbook of Management Accounting Research*, bind 2, Oxford: Elsevier 885-905.
- Janssen, M., & Joha, A. (2004). Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. ICEC '04 Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce.
- Janssen, M., & Joha, A. (2007). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management* 26(2): 102-116.
- Janssen, M., Joha, A., & Zuurmond, A. (2009). Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. *Government Information Quarterly* 26(1): 15-24.
- Kajüter, P., Kulmala H.I. (2005). Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research* 16(2): 179-204.
- Kraus, K., & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships. I T. Hopper, D. Northcott, R. Scapens, (red) *Issues in Management Accounting*: Third Edition 2007 Prentice Hall.
- Kraus, K., & Lindholm, C. (2010). Accounting in Inter-Organisational Relationships within Public Sector. I H. Håkanson, K. Kraus & J. Lind (red) *Accounting in Networks*: Routledge Studies in Accounting v. 7 1st ed.
- Langfield-Smith, K., Smith, D. (2003). Control systems and trust in strategic alliances. *Management Accounting Research* 14(3):281-307.
- Maaløe, Erik. (2002). »Case studier af og om mennesker i organisationer«. 2. rev.udg. København: Akademisk forlag.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems* (2<sup>nd</sup>). Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Minaar, R., & Vosselman, E. (2009). Shared service centers and governance structure change: A transaction cost economics approach. *NiCE Working Paper 09-115*.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C.Ø. (2001). Inter-organizational control and organizational competencies: episodes around the target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research* 12(2): 221-244.

- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and Society* 31(3): 241-75
- Osborne, Stephen. (Ed). (2010). *The New Public Governance?* London: Routledge.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms. *Management Science* 25(9): 833-848.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). »Shared Services: Mining for Corporate Gold«, Financial Times Prentice Hall, London.
- Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R., & Lusk, J.S. (1999). »Shared Services: Adding Value to the Business Units«, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Seal, W., & Herbert, I. (2009). Shared Services as an organizational hybrid and the role of management accounting. *Working paper*, Loughborough University Business School.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. London: SAGE Publication 3<sup>rd</sup> edition.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston.
- Strikwerda, J. (2006). The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy. *Workingpaper*, Universiteit van Amsterdam, Nolan Norton Institute – Zeist, Netherlands.
- Timothy, J.B., & Yeaton, K. Y. (2008). Success factors for implementing Shared Services in Government, *IBM Center for the Business of Government*, [http://www.quebec.ca/observgo/fichiers/34756\\_GDO-1.pdf](http://www.quebec.ca/observgo/fichiers/34756_GDO-1.pdf), hentet 7/12 2010.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26(2): 161-191.
- Ulrich, F. (2005). Essays on implementing shared services in governmental agencies: Understanding ICT-related organizational change. *Working paper*, Stockholm School of Economics Center for Information Management.
- Ulrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal* 12(2): 191-205.
- Van der Meer-Koostra, J., & Kamminga, E. P. (2010). The role of Management Accounting in Joint Ventures relationships. i H. Håkanson, K. Kraus & J. Lind (red) *Accounting in Networks: Routledge Studies in Accounting v. 7* 1st ed.
- Vélez, L.M., Sánchez, J.M., Ivarez-Dardet, C.A. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society* 33(7/8): 968-994.
- Wagenaar, R. W. (2009). Governance of Shared Service Centers in Public Administration: Dilemma's and Trade-offs. *ICEC 2006*, 354-363.
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton C.J. (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. *The Austrian Journal of Public Administration* 67(2): 200-212.
- Weber, B., & Weber, C. (2007). Corporate venture capital as means of radical innovation: Relational fit, social capital and knowledge transfer. *Journal of Engineering and Technology Management* 24 (1-2): 11-35.